



FM som skaber af merværdi

Jensen, Per Anker

Published in:

CFM forskning igennem 10 år: De vigtigste modeller, metoder og værktøjer.

Publication date:

2018

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):

Jensen, P. A. (2018). FM som skaber af merværdi. In *CFM forskning igennem 10 år: De vigtigste modeller, metoder og værktøjer*. (pp. 194-199)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

30. FM SOM SKABER AF MERVÆRDI

Per Anker Jensen



Per Anker Jensen er uddannet som civilingeniør fra DTU i 1978 og PhD fra DTU i 1985. Siden 2005 har han arbejdet med at udvikle FM som nyt fagområde på DTU, og fra 2008 har han været leder af CFM. I perioden 2009 til 2016 var han udnævnt som professor med særlige opgaver i FM. Han er nu lektor og koordinator for FM ved DTU Management Engineering. Per kan kontaktes på e-mail; pank@dtu.dk; mobil 22785275.

INDLEDNING

I de senere år har der både i praksis og forskning været øget fokus på, hvordan FM kan skabe merværdi for organisationer. Inden for forskningen har det resulteret i udviklingen af en række konceptuelle modeller og værktøjer samt indsamling af meget empirisk information. Den praktiske anvendelse af denne viden har dog været begrænset og vist sig at være vanskelig. Årsagen synes at være, at de forskellige modeller er for komplekse, og at der mangler en fælles terminologi og en klar operationalisering af input-output-outcome relationer. Vi har derfor som led i arbejdet med en ny bog udviklet en mere enkel model for at skabe merværdi ved FM og den beslægtede disciplin Corporate Real Estate Management (CREM) med henblik på at give et bedre grundlag for anvendelse i praksis. Samtidig har vi sigtet mod at skabe en vidensmæssig integration af FM og CREM, så vi kan etablere et fælles grundlag, der udnytter de stærke sider ved disse tæt beslægtede discipliner.

En af de eksisterende konceptuelle modeller er FM Værdikortet, der er beskrevet i kap. 26, og som jeg udviklede for ca. 10 år siden. Omkring samme tidspunkt blev der inden for CREM udviklet lignende konceptuelle modeller både ved Delft University of Technology i Holland og ved Helsinki University of Technology (i dag Aalto University) i Finland. Siden er disse modeller blev videreudviklet og suppleret med nye. Modellerne udgjorde et væsentligt grundlag for en tidligere bog om FM og merværdi fra 2012, hvor de blev sammenlignet og analyseret for stærke og svage sider. En af konklusionerne var, at modellerne er statiske, og at der er behov for mere dynamiske værktøjer for bedre at kunne bidrage til ledelse af processen med at skabe merværdi.

Både FM Værdikortet og andre modeller indeholder en enkel proces model baseret på input → throughput → output - om end anvendt på forskellige måder. En nærmere analyse af modellerne afslørede imidlertid, at de alle implicit bygger på en årsag-effekt sammenhæng, der har store lighedstræk baseret på, at det er interventioner, der årsag til at kunne skabe merværdi som effekt. Dette førte til at vi i den nye model for Value Adding Management (VAM) tog udgangspunkt i følgende generelle proces model:

Input → Throughput → Output → Outcome = Effekt = Added Value

Ved at kombinere den generelle proces model med årsag-effekt sammenhængen og inkludere ledelse af merværdiskabelse som et led mellem årsag og effekt nåede vi frem til følgende Value Adding Management model:

Intervention → Ledelse → Merværdi

Dette er i tråd med erkendelsen i bogen fra 2012 om, at ledelse er en forudsætning for at implementering af interventioner i FM/CREM kan føre til, at der skabes merværdi for organisationen. Modellen kan også udtrykkes på følgende måde:

Beslutning om en forandring → Implementering → Resultat/Effekt

Og ligeledes mere generelt som: Hvad → Hvordan → Hvorfor.

Hvad er den ændring, der tages beslutning om, og den forbedring FM/CREM har intention om at gennemføre for at skabe merværdi, *hvordan* er den måde hvorpå FM/CREM leder forandringen og implementerer forbedringen, og *hvorfor* er den merværdi, som kernevirkomheden forventes at opnå, dvs. den positive effekt af resultatet versus ofre i form af omkostninger, tid og risici. I det følgende vil de tre elementer: Interventioner, Value Adding Management og Merværdi Parametre, som indgår i VAM-modellen, blive kort omtalt.

FM/CREM INTERVENTIONER

Vi opdeler FM/CREM interventioner i følgende 6 typer:

1. Ændringer i de fysiske omgivelser (på forskellige niveauer: portefølje, bygning, rum)
2. Ændringer i facilities services
3. Ændringer i afgrænsning til kernevirkomhed
4. Ændringer i leverancekæden
5. Ændringer i interne processer
6. Strategisk rådgivning og planlægning

Ad 1. Ændringer i de fysiske omgivelser: Dette kan typisk omfatte flytning til en anden lokalitet, nybyggeri, ombygning, modernisering, ændring i arbejdspladsindretning og indførelse af nyt design, f.eks. som led branding af virksomheden.

Ad 2. Ændringer i facilities services: Dette vedrører de operationelle FM aktiviteter og omfatter udviklingen af servicetilbud til brugerne, f.eks. indførelse af nyt madkoncept i kantinen, ændringer i rengøringsniveau eller indførelse af ny brugergrænseflade, f.eks. indførelse af IT-baseret helpdesk.

Ad. 3. Ændringer i afgrænsning til kernevirkomhed. Når en organisation når en vis størrelse og kompleksitet bliver FM/CREM typisk etableret som en separat funktion eller afdeling.

Afgrænsningen mellem kernevirkomheden og FM/CREM fastsættes specifikt i den enkelte organisation og er ikke statisk. Hvis FM/CREM funktionen er en succes, så vil den ofte få mulighed for at øge sit ansvarsområde. Det vil i mange tilfælde indebære en centralisering af ansvaret for nogle opgaver fra forskellige dele af kernevirkomhedens organisation til FM/CREM funktionen, som dermed opnår mulighed for stordriftsfordele.

Ad 4. Ændringer i leverancekæde: FM/CREM er i de fleste virksomheder organiseret som en blanding af in-house funktioner og et antal eksterne leverandører, som tilsammen konstituerer en leverancekæde. Ændringer i leverancekæden med outsourcing eller insourcing indebærer først og fremmest ændringer i leveranceprocessen, men det kan også have konsekvenser for incitamenterne for de forskellige parter og ledelsen af de gensidige relationer mellem parterne.

Ad 5. Ændringer i interne processes: Dette omhandler typisk effektivisering af de operationelle processer i en specifik organisation uden at der nødvendigvis sker ændringer hverken i de leverede services eller i leverancekæden. Organisation kan være in-house eller en ekstern leverandør. Inden for management teori og praksis er der en række koncepter, der sigter på at øge produktivitet og proces effektivitet, f.eks. Total Quality Management, Business Process Re-engineering, Benchmarking og Lean Management. Typiske elementer i sådanne koncepter er eliminering af spild, implementering af nye teknologiske løsninger og optimering af flow.

Ad 6. Strategisk rådgivning og planlægning. Dette er essentielle elementer i de strategiske og taktiske aktiviteter i FM/CREM og kan dække over mange forskellige aspekter og vil typisk ændre sig over tid afhængigt af hvad der strategisk vigtigt for virksomheden. Et typisk område for strategisk rådgivning af topledelsen vedrører den langsigtede strategi for virksomhedens ejendoms portefølje. Et andet typisk område er investeringsplanlægning og forundersøgelser for byggeprojekter.

VALUE ADDING MANAGEMENT

Begrebet "Value Adding Management" anvendes i stort omfang i business and management litteratur. Den internationale virksomhedskonsulent Carlo Scodanibbio kalder endda Value Adding Management for filosofien for den anden industrielle revolution og ledetråd for år 2000 industrierne. I relation til FM/CREM er de essentielle aspekter af VAM strategisk tilpasning mellem FM/CREM og kernevirkomheden, stakeholder management og relationship management som led i implementering af ændringer. Her vil jeg alene omtale strategisk tilpasning (alignment).

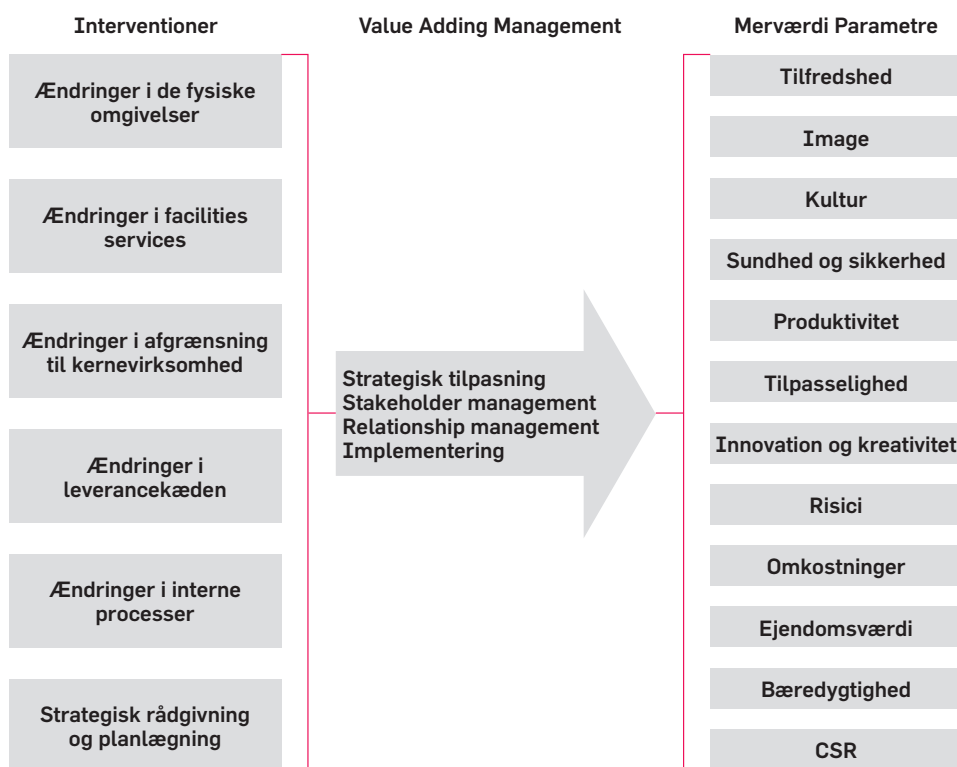
Tilpasning indebærer at bevæge sig i samme retning, at understøtte et fælles formål, at være synkroniseret tidsmæssigt og retningsmæssigt og at være tilpasset formålet. FM/CREM kan kun skabe merværdi, når de understøtter organisationens målsætning. FM/CREM interventioner bør ikke kun evalueres på deres effekt på FM/CREM performance og organisatorisk performance, men også på om de bidrager til at opfylde organisationens mål. En bedre performance medfører ikke pr. definition at der skabes merværdi. Hvis f.eks. en FM/CREM intervention resul-

terer i en højere rangering som "grøn bygning", så skaber det ikke merværdi, hvis organisationen var fuld tilfreds med den oprindelige rangering.

MERVÆRDI VALUE PARAMETRE

Ud fra de eksisterende konceptuelle modeller har vi sammenlignet de forskellige værdiparametre, der indgår. På det grundlag har vi udvalgt 12 parametre. Den samlede model for VAM med 6 typer af interventioner og 12 merværdi parametre er illustreret i Figur 30.1.

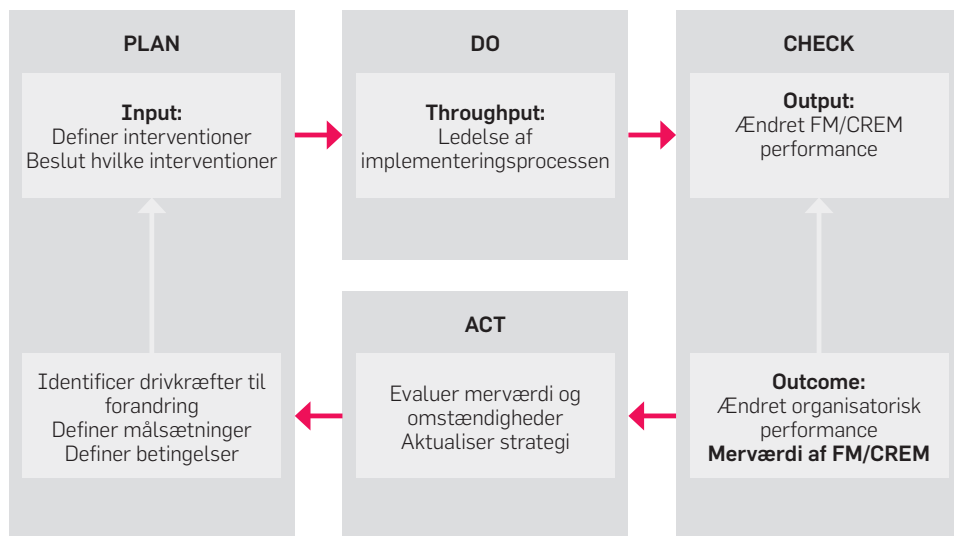
Figur 30.1: VAM modellen med 6 typer af interventioner og 12 merværdi parametre



DEN ENDELIGE VAM-MODEL

For at gøre VAM modellen for FM/CREM mere instrumentel og anvendelig som beslutningsstøtte og ledelsesværktøj har vi udvidet den indledende meget enkle model til at omfatte den ofte anvendte kvalitetscyklus Plan-Do-Check-Act, se Figur 30.2. Den cykliske karakter understreger, at VAM er eller bør være en kontinuerlig proces.

Figur 30.2: Den endelige Value Adding Management model



Et centralt element i modellen er, at evalueringen i check-fasen både omfatter en vurdering af FM performance (output) og en vurdering af den effekt den ændrede FM performance har på virksomhedens organisatoriske performance (outcome), som grundlag for at afgøre om der rent faktisk er skabt merværdi. Det er i den forbindelse vigtigt, at der i forbindelse med den samlede evaluering kontrolleres, om de organisatoriske målsætninger er opfyldt, om interventionerne resulterer i synergi, f.eks. ved at understøtte mere end én værdiparameter, om der er konflikt mellem forskellige resultater, og om resultaterne samlet set er rimelige set i forhold til omkostningerne for de relevante interessenter. Evalueringen af realiserede output/outcome/merværdi kan være et udgangspunkt for at iværksætte nye interventioner.

SUPPLERENDE INFORMATIONER OM DE NÆVNTE BØGER

Bogen "Facilities Management and Corporate Real Estate Management as Value Drivers – How to manage and measure value adding" (Jensen and Van der Voordt, 2017), som jeg har redigeret sammen med Theo van der Voordt, er udkommet i 2017 på forlaget Routledge. Den nye bog er en opfølgning på bogen "The Added Value of Facilities Management – Concepts, Findings and Perspectives" (Jensen, Van der Voordt and Coenen, 2012), der blev udgivet af CFM i 2012. Begge bøger er baseret på arbejdet i en forskergruppe under EuroFM, som jeg har været leder af siden 2009. Begge bøger er desuden antologier med bidrag fra et stort antal forfattere, som hovedsageligt er forskere fra forskellige europæiske lande. Den nye bog indeholder desuden 12 interviews med FM/CREM-praktikere om, hvordan de arbejder med at skabe merværdi

Anvendelse af værktøjet

Som det fremgår af tabellen nedenfor, så er modellen især egnet til brug ved 2 af de 5 processer, der er beskrevet i bogens indledning: Strategiudvikling og Procesoptimering. Modellen kan anvendes som ledelses- og analyseværktøj, evt. sammen med andre modeller i Del V.

Proces	Fase							
Strategiudvikling	A	B	C	D	E	F		
Organisationsdesign	A	B	C	D	E	F		
Arealdisponering	A	B	C	D	E	F	G	H
Byggeprojekt	A	B	C	D	E	F	G	H
Procesoptimering	A	B	C	D	E	F		

Ved Strategiudvikling kan modellen anvendes af ledere og medarbejdere på strategiske niveau i FM-funktioner og deres rådgivere ved evaluering af den nuværende strategi, ved definering af strategimål samt ved udvikling, implementering, opfølgning og revurdering af strategiplaner (fase B-F).

Ved Procesoptimering kan modellen anvendes af ledere og medarbejdere i FM-funktioner og deres rådgivere i alle faser fra evaluering af nuværende performance og forbedringspotentialer til evaluering af ny performance og vurdering af behov for yderligere optimering samt som grundlag for dialog med interne og eksterne interessenter (fase A-F).

LITTERATUR GUIDE

Kapitlet er hovedsageligt baseret på en artikel i FM Update (Jensen, 2017).

For en mere fuldstændig præsentation af modellen henvises til den nye bog (Jensen og Van der Voordt, 2017)